



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ELIANE CAMPANHOLO SUZUKI

MOTIVAÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO: DESAFIOS E PERSPECTIVAS

LAPA - PR

2015

ELIANE CAMPANHOLO SUZUKI

MOTIVAÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO: DESAFIOS E PERSPECTIVAS

Projeto Técnico apresentado ao Departamento de Administração Geral e Aplicada do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública Municipal

Orientador: Profº. Dr. Guilherme Ricardo Santos Souza e Silva

AGRADECIMENTOS

Agradeço:

Ao meu querido orientador Guilherme Ricardo dos Santos Souza e Silva, por ter me orientado me motivado e ajudado a desenvolver este trabalho.

Aos meus familiares que tiveram a paciência e me ouvir e suportar as noites que não os deixei dormir.

As minhas colegas de trabalho que muito me ajudaram com pesquisas e respondendo aos questionários.

Enfim a todos que estiveram ao meu lado me incentivando e me dando forças para perseverar.

Obrigada de coração.

RESUMO

As mudanças decorrentes de novos paradigmas do mundo do trabalho obrigam o setor público a promover qualificações, capacitação e aperfeiçoamento de seus funcionários, objetivando a formação do quadro profissional com mais qualidade. Portanto, o aumento das exigências justifica que a administração pública possua pessoas qualificadas e motivadas para exercerem as funções e atenderem as demandas dos contribuintes. Este trabalho mostra alguns aspectos que levam os servidores efetivos a se acomodarem em suas funções e não terem motivação e perspectivas para buscarem qualificação, objetivando um melhor desempenho das suas funções e ascensão na carreira de servidor público. Em um primeiro momento justificou-se a importância de servidores capazes e qualificados no exercício do serviço público. Na segunda etapa foi dissertado sobre a importância de funcionários motivados e comprometidos com a administração. Por último, sobre o perfil do servidor público atual. O resultado de pesquisa realizada através de questionário com os servidores efetivos de diversas funções na Secretaria Municipal de Educação da Lapa no Estado do Paraná e enriquecido através das literaturas de KOBER, INVERNIZZI, VERGARA E ALBRECH. Observou-se que a maioria dos servidores públicos efetivos se mantém nos cargos devido à estabilidade, a maioria está desmotivada para realizar um bom trabalho e quando buscam qualificação é para encontrar outras oportunidades fora do setor público municipal. Esta realidade tem impacto direto no rendimento e na qualidade dos serviços prestados, interferindo no atendimento ao contribuinte e por consequência denegrindo o nome do servidor e da instituição pública perante a comunidade.

Palavras Chave: Servidor Público. Motivação. Qualificação Profissional. Contribuinte.

SUMMARY

The changes resulting from new world of work paradigms require the public sector to promote qualifications, training and development of its employees, aiming at the formation of professional staff with more quality. Therefore, the increase of the requirements justify the government has qualified and motivated to carry out the tasks and meet the demands of taxpayers. This paper shows some aspects that take effective servers to accommodate in their jobs and have no motivation and prospects to seek qualification, aiming a better performance of its functions and the rise in the public servant career. At first it justified the importance of servers capable and qualified in the exercise of public service. In the second stage we were lectured about the importance of motivated and committed employees with management. Finally, on the profile of the current public servant. The result of research conducted through a questionnaire with the actual server different functions at the Municipal Lapa of Education in the State of Paraná and enriched through the literatures of KOBER, INVERNIZZI, VERGARA AND Albrech. It was observed that the most effective public servants remain in office due to stability, most are unmotivated to do a good job and when seeking qualification is to find other opportunities outside the municipal public sector. This reality has a direct impact on the yield and quality of services provided, interfering with service to the taxpayer and therefore denigrating the server name and public institution to the community.

Keywords : Civil Servants . Motivation. Professional qualification. Taxpayer.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
1.1 OBJETIVOS	8
1.1.1 Objetivo Geral.....	8
1.1.2 Objetivos específicos:	8
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	9
2.1 ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS	10
2.2 GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	11
2.3 A MOTIVAÇÃO DO TRABALHO NO SETOR PÚBLICO	14
2.4 O SERVIDOR E A MOTIVAÇÃO	16
3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	19
3.1 SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO	20
4. PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO- PROBLEMA.....	21
4.1. PROPOSTA NA PRÁTICA	22
4.2 RECURSOS	23
4.2.1 Recursos Materiais e Financeiros	23
4.2.2 Recursos Humanos.....	23
4.2.3 Resultados Esperados	23
4.2.4 Riscos ou Problemas Esperados	23
5. CONCLUSÃO	25
REFERÊNCIAS.....	26

LISTA DE FIGURAS

HIERAQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW	9
CICLO MOTIVACIONAL.....	18

1. INTRODUÇÃO

Considerando o contexto atual relacionado ao cenário de prestação de serviços públicos, que revela complexidade e importância dos múltiplos serviços que são prestados por estas instituições à sociedade, como serviços educacionais, de saúde, de assistência social, e outros, há necessidade de assegurar qualidade dos serviços oferecidos, tornando necessária a busca de qualificação por meio da motivação constante dos servidores que compõe as instituições para sanar estas exigências e promover o bem estar coletivo.

Partindo desse pressuposto, o cerne deste estudo refere-se ao contexto da motivação de funcionários que prestam serviços na Secretaria Municipal de Educação, elencando a importância do trabalho do gestor público nas instituições para que se tornem mais motivadores e consequentemente tornem os servidores públicos mais motivados para buscarem aperfeiçoamento e capacitação para melhor exercer suas funções.

Sabe-se da importância de toda organização, pública ou privada dispor de programas que lhe permitam atingir o êxito na prestação de seus serviços. No entanto, é visível no cenário da esfera pública muitos servidores desmotivados, que acabam reduzindo a eficiência de seus serviços, garantidos e assegurados pela estabilidade que o regime de trabalho oferece.

Sendo assim, pressupõe-se que funcionários capacitados elaboraram com maior entendimento as tarefas que lhe são confiadas. No tocante aos cursos ofertados nota-se que há uma grande resistência por parte dos funcionários da Secretaria Municipal de Educação.

A partir dessa problemática o objetivo geral consistiu em fazer um levantamento através de questionário para constatar qual a motivação do servidor para buscar aperfeiçoamento e identificar como ocorre o processo de motivação no ambiente de trabalho, encerrando com as considerações finais do estudo representando as constatações realizadas sobre o processo de motivação e suas contribuições na prestação de serviços públicos.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

A realização deste trabalho tem como objetivo constituir e constatar perspectivas do processo de motivação do servidor público no que diz respeito a participação dos funcionários da Secretaria Municipal de Educação em buscar capacitação e aperfeiçoamento na realização eficiente de suas tarefas.

1.1.2 Objetivos específicos:

1. Conceituar a organização pública e suas especificidades;
2. Especificar de que maneira ocorre a Gestão democrática na esfera pública;
3. Pesquisar o que é motivação;
4. Identificar como ocorre o processo de motivação no ambiente de trabalho.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A estruturação do artigo tem início com a definição de conceitos relacionados às organizações públicas na sociedade contemporânea que remetem-se ao entendimento de suas características diante da diferenciação entre o público e privado, e posteriormente expõe-se as perspectivas da motivação no ambiente de trabalho elencando na sequência exemplos de desafios encontrados para a realização deste processo, encerrando com as considerações finais do estudo representando as constatações realizadas sobre o processo de motivação e suas contribuições na prestação de serviços públicos.



Fonte: https://pt.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow

2.1 ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Considerando o contexto atual relacionado ao cenário de prestação de serviços públicos, que revela complexidade e importância dos múltiplos serviços que são prestados por estas instituições à sociedade, como serviços educacionais, de saúde, de assistência social, e outros, há necessidade de assegurar qualidade dos serviços oferecidos, tornando necessária a busca de qualificação por meio da motivação constante dos servidores que compõe as instituições para sanar estas exigências e promover o bem estar coletivo.

Partindo desse pressuposto, o cerne deste estudo refere-se ao contexto da motivação de funcionários que prestam serviços na esfera pública, elencando a importância da do trabalho do gestor público nas instituições para que se tornem mais motivadores e consequentemente tornem os servidores públicos mais motivados na e para a realização de suas funções inerentes aos cargos ocupados.

Sabe-se da importância de toda organização, pública ou privada dispor de programas que lhe permitam atingir o êxito na prestação de seus serviços. No entanto, é visível no cenário da esfera pública muitos servidores desmotivados, que acabam reduzindo a eficiência de seus serviços, garantidos e assegurados pela estabilidade que o regime de trabalho oferece. Assim, em muitos casos é preciso que uma organização passe por mudanças culturais e organizacionais para que possa desempenhar um atendimento de qualidade aos seus consumidores, no caso os cidadãos.

Destarte cabe destacar como problema deste estudo: quais são as perspectivas do processo de motivação de funcionários públicos, tendo em vista os desafios na busca pela eficácia dos serviços públicos prestados à sociedade?

A partir dessa problemática o objetivo geral consistiu em constatar perspectivas do processo de motivação do servidor público e os objetivos específicos em conceituar organização pública e suas especificidades; pesquisar o que é motivação; identificar como ocorre o processo de motivação no ambiente de trabalho.

A estruturação do artigo tem início com a definição de conceitos relacionados às organizações públicas na sociedade contemporânea que remetem-se ao entendimento de suas características diante da diferenciação entre o público e privado, e posteriormente expõe-se as perspectivas da motivação no ambiente de trabalho elencando na sequência exemplos de desafios encontrados para a realização

deste processo, encerrando com as considerações finais do estudo representando as constatações realizadas sobre o processo de motivação e suas contribuições na prestação de serviços públicos.

2.2 GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O contexto da gestão pública configura-se por um ambiente de atuação e especificidades dos processos que nela ocorrem que a diferem dos demais tipos de gestão no setor privado. Para a efetiva compreensão dos aspectos a ela relacionados buscou-se caracterizá-la por meio da distinção entre organização privada e pública.

Inicialmente é mister apresentar a significância que compõe o termo organização para o ramo administrativo e os fatores determinantes de sua eficácia.

As organizações são instituições com finalidades específicas sendo definidas por meio das tarefas que realizam, e, por isso diz-se que a organização é sempre definida por sua tarefa, e deste modo, é especializada. Sua função está em tornar produtivos os conhecimentos através de especialistas, existindo para produzir resultados externos. Assim, a eficácia de uma organização é determinada pela sua capacidade de concentrar-se em uma tarefa. (SANTOS, 2003)

Santos (2003) discorre sobre as organizações afirmando que sua existência depende unicamente de uma administração eficaz, uma vez que independentemente de qual seja a organização, para lograrem com eficiência e economia de recursos, necessitam de uma gerencia adequada, pois “onde quer que a cooperação se torne organizada e formal, o componente essencial e fundamental dessa associação é a administração: a função de fazer as coisas através das pessoas, com melhores resultados”. (CHIAVENATO, 1993, p.08 apud SANTOS, 2003, p.33)

Para conceituar o termo administração, Santos (2003, p.127) refere-se a este vocábulo como: “atividade de planejar, dirigir, comandar, quanto a atividade subordinada de executar”, situando a administração pública permeada por dois sentidos, um amplo de um restrito, mas sempre voltados para o bem comum da coletividade a ser administrada.

Em sentido amplo e no aspecto subjetivo, abrange órgãos governamentais (governo) e os órgãos administrativos; também em sentido amplo mas no aspecto objetivo, abrange a função política e a administrativa. Em sentido

estrito (...) compreende: a) as pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos que exercem a função administrativa (aspecto subjetivo) b) a atividade administrativa exercida por aqueles entes (aspecto objetivo) (...) Assim, estrita e objetivamente falando a administração pública pode ser definida como a atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve para a consecução dos interesses coletivos. (SANTOS, 2003, p.127)

Coelho (2012) pontua que a acepção da esfera pública decorre de uma construção concomitantemente intelectual e coletiva, pois não há o que permita generalizar um bem ou serviço nela. Sendo assim, a construção da esfera pública resulta de uma convenção social específica, associada àquilo que toda coletiva considerar de interesse comum, já que: “Tudo o que a coletividade chamada povo convencionar, em um determinado momento de sua história, ser de interesse ou de propriedade comum, integrará a esfera pública, ficando todo o restante adstrito à esfera privada”. (COELHO, 2012, p.13)

Por isso, “na esfera pública, os indivíduos são sempre concebidos como cidadãos, seja na posição de agentes do poder público, isto é, de servidores do Estado, seja na condição de simples usuários dos serviços públicos ou sujeitos submetidos às leis e normas impostas pelo Estado”. (COELHO, 2012, p.15)

Pontelo e Cruz (2013, p. 54) explicitam conceitos sobre a esfera pública, relatando a definição sobre o termo Empresa pública: “considera-se público e união, os estados, os territórios, os municípios, as autarquias e as fundações que, assumindo os riscos de atividades econômica ou não, assalariam e dirigem a prestação pessoal de serviços”.

Vale ressaltar que as associações que têm caráter público são denominadas instituições, diferindo das organizações assim denominadas como associações do setor privado. A principal característica das organizações remete-se à missão e aos objetivos que possuem, fatores auto atribuídos pelos seus membros. No caso das instituições públicas subordinadas pelo Estado, tem “a sua missão e objetivos determinados legalmente e não autonomamente, como nas organizações privadas”. (COELHO, 2012, p.16) Segundo Coelho (2012) missão refere-se ao mesmo que objetivos principais e objetivo como um propósito, geralmente permanente, a ser atingido por uma organização.

Assim, os interesses próprios e objetivos variáveis com o tempo que permeiam as atividades das organizações, contrariam as ações das instituições que

apresentam objetivos permanentes a serem perseguidos a favor de toda a coletividade e não dos membros que a integram.

Em contrapartida, Coelho (2012, p.17) pontua que apesar dessa afirmativa que considera falta de autonomia nas instituições, as instituições públicas podem sim gozar de certa autonomia, legalmente investidas “de autonomia patrimonial, financeira e administrativa, em relação a órgãos centrais do governo”, assim como ocorre em órgãos de administração indireta (autarquias e fundações).

Em menção à relação dos servidores da esfera pública, Coelho (2012, p.36) destaca que “a relação que o Estado estabelece com os seus servidores na esfera federal, estadual ou municipal, é de natureza distinta da relação entre empregadores e empregados no setor privado”.

“O empregador público pode contratar um servidor público pela Consolidação das Leis de Trabalho (CLT) assim como pelo regime jurídico dos servidores públicos (estatutos), Lei nº 8112/1990, ou por meio de contratos temporários”. (PONTELO E CRUZ, 2013, p.54)

Com o intuito de explicar o que representa o termo servidores públicos, peça-chave deste estudo, Pontelo e Cruz (2007, p.41) comentam que “são servidores públicos em sentido amplo, as pessoas físicas que prestam serviços ao Estado e às Entidades da Administração indireta, com vínculo empregatício e mediante remuneração paga pelos cofres públicos”. Dentre estes servidores estão os servidores estatutários, empregados públicos e também servidores temporários.

Existem diversos conceitos inerentes à esfera pública considerados de entendimento essencial e necessário para a compreensão da complexidade que permeia os processos administrativos neste contexto. Coelho (2012, p.38) confere que “órgãos, cargos e funções, existentes na Administração Pública são criações legais” que agentes se apropriam, agentes estes representados por pessoas físicas que atuam na estruturação do serviço público. Assim, “o Estado cria cargos funções, institui classes e carreiras, faz provimentos e lotações, estabelece vencimentos e vantagens, e delimita” os direitos para servidores. (COELHO, 2012, p.38)

2.3 A MOTIVAÇÃO DO TRABALHO NO SETOR PÚBLICO

Pontelo e Cruz (2007) mencionam considerações sobre os termos cargo público, emprego público e função pública. Em referência ao termo cargo público comentam que estes são centros unitários de competência, que se exprime por agente, em certo número, e designação particular, com denominação própria e número certo (Lei), (administração direta, autarquia e fundação pública). Quanto aos Servidores Estatutários representam os servidores nele investidos nutrem relação de natureza estatutária ou institucional com o Poder Público, por que inexistente contrato.

Sobre o que entende-se por emprego público, Pontelo e Cruz (2007) denominam núcleos de trabalho preenchidos por agentes em regime trabalhista, o que difere de empregados públicos ou funcionários públicos: são contratados aplicando as disposições contidas na CLT (celetista). Para designar de Função pública é o mesmo que atividade ou atribuição, pois o constituinte empregou na aceção residual. Logo, as atividades ou atribuições públicas que não correspondam a um cargo ou a um emprego são consideradas funções públicas. (PONTELO & CRUZ, 2007)

Coelho (2012, p. 38) complementa que “são agentes do poder público todas aquelas pessoas físicas incumbidas de exercer as funções administrativas que cabem ao Estado e ocupam cargos ou funções na Administração Pública”.

As investiduras de cargos públicos podem variar. De acordo com Coelho (2012, p. 40) “a maioria dos agentes, investida pelas demais fontes, não tem seu exercício nos cargos delimitados temporalmente” - que é o caso de agentes políticos que são inseridos neste meio através de eleição – “sendo a forma mais comum de investidura originária o concurso público” tornando-se efetivos após “cumprimento e aprovação no estágio probatório”, o que apresenta como consequência a estabilidade no serviço público. (COELHO, 2012, p.40)

Vulgarmente considerada como um privilégio do serviço público, já que inexistente no setor privado, a estabilidade, é, na verdade, uma forma de proteção do servidor de possíveis pressões de governantes temporários e de compensação de alguns deveres e restrições que recaem exclusivamente sobre os servidores públicos, e não sobre os empregados do setor privado. (COELHO, 2012, p.40)

Além do concurso público, existe também a investidura por comissão, que possui caráter transitório, “para provimento de cargos de direção, chefia e assessoramento. Os agentes investidos em cargo de comissão podem ser

exonerados a qualquer momento, já que são cargos de livre nomeação e da confiança dos agentes públicos hierarquicamente superiores”. (COELHO, 2012, p.41)

Em discussão sobre relações trabalhistas entre Estado e servidores Coelho (2012, p.36) comenta que a relação estabelecida entre ambos, independente de configurar-se “na esfera federal, estadual ou municipal, é de natureza inteiramente distinta da relação que se estabelece entre empregados e empregados no setor privado”. Além disso, configura-se no empreendimento privado a liberdade de contratação e demissão, sendo a “demissão de empregados que é uma prerrogativa exclusiva do setor privado e inexistente no setor público”, (COELHO, 2012, p.37) uma vez que, “no setor público a relação que se estabelece entre Estado e servidor é a de representação, não sendo o servidor outra coisa que agente do poder público”. (COELHO, 2012, p.37)

A distinção entre o público e o privado, a delimitação da fronteira entre uma e outra esfera e a extensão dos poderes e das prerrogativas do poder público sobre os agentes privados são derivadas da contradição existente entre interesse privado e interesse público nas sociedades contemporâneas. Se esses interesses fossem coincidentes, como foram na Pré-História da humanidade, e ainda são em algumas sociedades tribais existentes pelo mundo, inclusive no Brasil, não haveria Estado, Administração Pública, Direito Público nem Direito Privado. (COELHO, 2012, p.35)

Partindo desse pressuposto corrobora-se que, é fundamental para o exercício com êxito do gestor público conhecer estas especificidades dos serviços públicos, para a partir de sua compreensão desenvolver suas estratégias de motivar e manter motivados os servidores para atingir seus ápices positivos na prestação de serviços à sociedade.

2.4 O SERVIDOR E A MOTIVAÇÃO

Irrefutável é a relevância das pessoas como elementos do sucesso nas organizações, considerando que qualquer organização necessita de bons profissionais que contribuam no quesito produção e prestação de serviços do qual atenda as necessidades exigidas do trabalho. Neste sentido, Bohandler e Snell (2013, p.37) declaram que “cada vez mais o sucesso de uma organização depende do conhecimento, das capacidades e das habilidades de seus funcionários”.

Pensando no êxito da atividade dos funcionários, Chiavenato (2007) ressalta o conceito de motivação humana que tem sido utilizado com diferentes sentidos, apontando-a como chave da eficiência de funcionários para o trabalho.

De um modo genérico, motivo é a força ou impulso que leva a pessoa a agir de determinada maneira, isto é, dá origem a um comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo (provido do ambiente) ou pode ser gerado internamente nos processos materiais do indivíduo. (CHIAVENATO, 2007, p.296)

Já nas perspectivas de Kondo (1994) é sabido que se as pessoas envolvidas numa tarefa estiverem suficientemente motivadas, elas conseguirão superar quaisquer tipos de dificuldades,

Subtende-se, portanto, que a motivação está estritamente relacionada ao comportamento humano, comportamento este compreendido como uma atividade dinâmica. Chiavenato (2007) defende a teoria que considera que o processo de comportamento humano possui três suposições, que concluem para o fato de: o comportamento não será espontâneo, nem isento de finalidade, sempre haverá um objetivo implícito ou explícito que orientará o comportamento das pessoas. Desse modo, o comportamento é causado, pois sempre há um estímulo interno ou externo; é motivado tendo em vista que o comportamento é orientado e dirigido pro algum objetivo; é orientado para objetivos pessoais, já que há sempre um impulso, desejo, necessidade, expressões que servem para designar os motivos de um comportamento.

Conforme aponta Santos (2003) o fator de motivação aparece por meio de base legal, explícito na Lei n.9.784, de 29 de janeiro de 1999 pela qual defende o

princípio da motivação no processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal, revelando no artigo 50:

Os atos administrativos deverão ser motivados, com indicação dos fatos e dos fundamentos jurídicos (...) Parágrafo primeiro: a motivação deve ser explícita, clara e congruente, podendo consistir em declaração de concordância com fundamentos de anteriores pareceres, informações, decisões ou propostas, que, neste caso, serão parte integrante do ato. (SANTOS, 2003, p.149)

Spitzer (1997) faz menção à um método de motivação, “a supermotivação” que não é apenas uma coleção de técnicas isoladas; mas representa uma tecnologia completa de motivação. Considerando que pesquisas revelam a falta de motivação como principal problema relacionado ao setor de recursos humanos, e sendo um do principal desafio na atuação do gerente de pessoal, sendo o problema mais prejudicial nas empresas.

Spitzer (1997) exemplifica a um caso real para ilustrar tal problema.

Visite uma organização típica e provavelmente encontrará funcionários com baixos níveis de energia, movimentando-se em câmera lenta, envolvidos em atividades não-relacionadas ao trabalho, esperando para receber uma ordem, oferecendo um atendimento ao cliente inadequado, demonstrando falta de iniciativa, acomodando-se à situação e mostrando pouca disposição de lutar para alcançar a excelência. [...] e essa baixa motivação não se limita a funcionários pouco qualificados, estendendo-se também a gerentes e outros profissionais. (SPITZER, 1997, p.16)

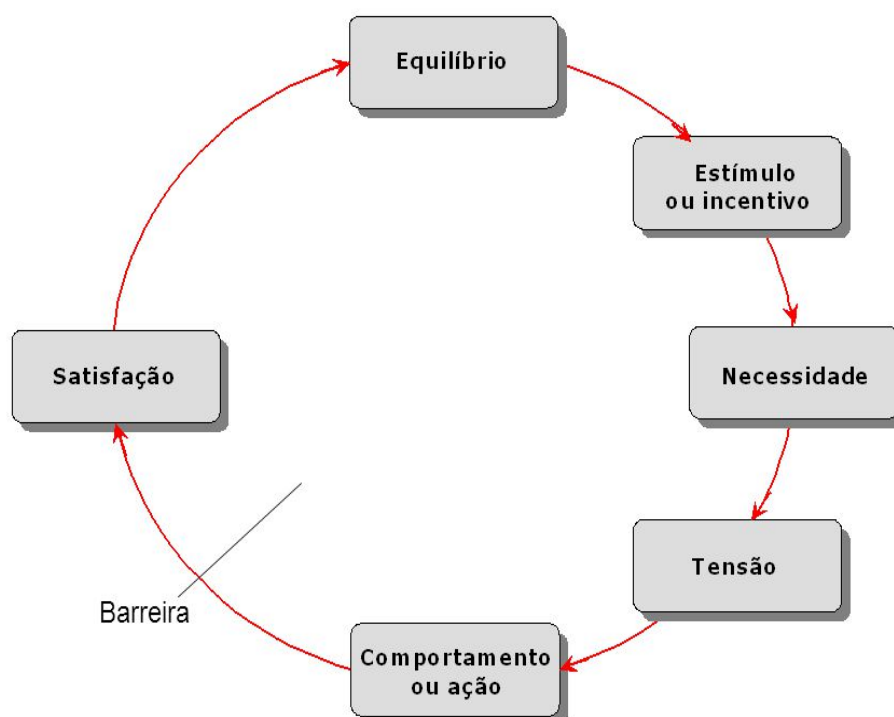
Com isso é possível conferir uma ponte entre a desmotivação que representa um fato real presente no ambiente de trabalho, confirmando a necessidade e importância do constante trabalho gestor motivador do funcionário.

Assim entende-se porque a motivação é tão importante. Pois, “para cada pessoa a motivação é um fator que gera satisfação no trabalho. Para o gerente significa subordinados que assumem responsabilidades. Para a empresa a motivação representa desempenho excelente das pessoas”. (CHIAVENATO, 2007, p.297)

Kondo (1994, p.24) define trabalho como “uma atividade que produz algo com valor para outras pessoas” excluindo a conceituação do termo apenas relacionado à remuneração. Salienta-se que as condições de trabalho deveriam incluir sempre três fatores: a criatividade que considera o prazer de pensar; a atividade física relacionada ao prazer do trabalho físico e a sociabilidade que remete-se a satisfação de compartilhar alegrias e sofrimentos com colegas.

Muito discute-se sobre a relação entre trabalho e suas dificuldades com a recompensa monetária. No entanto, Kondo (1994) alega que embora o dinheiro seja importante para nossa sobrevivência a questão está se as pessoas ficarão realmente motivadas a trabalhar apenas com a recompensa de dinheiro. Embora o dinheiro possa aliviar fatores que causam a insatisfação do trabalhador, é insuficiente para proporcionar fatores que poderiam levar o trabalhador à satisfação.

Ciclo Motivacional



Fonte: <http://www.geocities.ws/regheli/adm/A16.pdf>

3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Para obtenção dos dados foi feito um questionário aplicado a vinte servidores efetivos da Secretaria Municipal de Educação, neste caso o observador também é funcionário público de carreira e tem acesso ao dia a dia do grupo observado de forma natural.

Questionário pode ser definido como uma técnica de investigação social composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado (Antonio Carlos Gil, 2008).

Construir um questionário consiste basicamente em traduzir os objetivos da pesquisa em questões específicas. As respostas irão proporcionar dados ao pesquisador para descrever as características da população pesquisada (Antonio Carlos Gil, 2008).

Destes vinte servidores públicos municipais de carreira as idades variam de 23 há 45 anos todas do sexo feminino, profissionais concursados com mais de 10 anos de carreira.

Na aplicação deste questionário, constatou-se que os servidores se sentem desmotivados. Porque, mesmo com o esforço para capacitação profissional, a conclusão de cursos superiores e o exercício de tarefas de alta complexidade, continuam no cargo de ingresso no serviço público, sem qualquer perspectiva de mobilidade a não ser por progressão e promoção dentro do próprio cargo.

Para ingressar em outro cargo diferente do qual foi concursado tem de submeter-se a realização e aprovação em um novo concurso público em iguais condições com os demais concorrentes e perder algumas vantagens referentes aos anos trabalhados no cargo anterior.

Outro motivo bastante evidente que causa certa indignação entre os servidores de cargos efetivos são as contratações de cargos comissionados ocupados por pessoas de fora do quadro de funcionários efetivos, exercendo cargos de chefia e gerência, muitas vezes sem o conhecimento necessário da administração e dos

serviços públicos. O servidor efetivo sente-se desvalorizado por que todo seu conhecimento e comprometimento não são reconhecidos e acabam tendo que colaborar com contratados de remuneração superior a sua.

Em um ambiente extremamente exigente marcado pela globalização, por fatores dinâmicos e tecnologia, a qualificação profissional tornou-se a ferramenta indispensável para o servidor público desempenhar suas funções a contento da administração e da sociedade. O que o público almeja atualmente, é um servidor profissional, competente, comprometido e motivado para prestar serviços que satisfaçam suas necessidades. Ter qualificação profissional é um diferencial no serviço público. “A qualificação dos trabalhadores se dá por meio de articulações entre sua subjetividade e o modo como ele é intrinsecamente vinculado às relações sociais.” (KOBBER, 2004, p.36).

Neste sentido, para que os servidores públicos se tornem mais motivados e produtivos, e conseqüentemente aumentem a qualidade dos serviços prestados à sociedade necessitam participar desses estímulos, incentivos ou sanções, diante de um processo que requer-se compreensão e comprometimento de todos os envolvidos.

3.1 SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO

Este trabalho buscou identificar as dificuldades encontradas pelos servidores públicos da Secretaria Municipal de Educação da Lapa – PR na ascensão da carreira, e as conseqüências para o bom desenvolvimento do trabalho e da qualidade dos serviços prestados na administração Municipal.

4. PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO- PROBLEMA

A escolha deste tema tem por finalidade levantar hipóteses sobre a falta de interesse de servidores de cargos públicos efetivos, em procurar qualificação e estar motivado para exercer suas funções com dedicação e satisfação. Em um mercado de trabalho cada vez mais exigente, se justifica a busca de profissionais qualificados, com capacidade de desempenharem múltiplas funções, com ambição profissional para progressão na carreira.

O servidor público atual não deve ter um perfil diferente, na medida em que é cobrado pela sociedade na qualidade dos serviços prestados, porém, a atual política de recursos humanos para o serviço público dificulta uma progressão vertical de carreira que possibilite a mudança de cargos por critérios de mérito, desempenho, capacitação e competência.

A partir da Constituição de 1988, os servidores públicos ocupantes de cargos efetivos ficaram imobilizados no cargo de ingresso no serviço público, eliminando a possibilidade de movimentação e ascensão funcional que garantia a mudança de um cargo de nível médio para outro cargo de nível superior, desde que concluído curso superior compatível, mediante vagas disponibilizadas em concurso interno. Com isto, muitos servidores sentem-se desmotivados em buscar qualificação.

É importante que o mau desempenho seja gerenciado em toda cadeia hierárquica, assim como a auto-avaliação do gestor. Incluem-se, portanto, numa gestão de recursos humanos coerente com a modernização, a gestão do mau desempenho precisa concentrar-se em uma ação graduada. No entanto, “não pode ocorrer mau desempenho se os objetivos dados ao agente são claros, têm prazo e são mensuráveis (...) e se o gerente faz eu trabalho: gerenciar de maneira correta.” (TROSA, 2011, p.283) Portanto, se o mau desempenho for constatado necessita ser um objeto de diagnóstico, pensar sobre as hipóteses das causas. E se, nada disso surtir efeito, considera-se a demissão, que constitui uma ação extrema, podendo o servidor ser remanejado a um cargo que melhore a sua capacidade.

4.1. PROPOSTA NA PRÁTICA

Para alcançar um atendimento de excelência é necessário a criação de uma equipe dentro da área administrativa de pessoal que mude gradativamente a imagem do funcionário público, é necessário um trabalho de gestão de pessoas voltado ao estímulo do servidor através da conscientização quanto as suas importâncias dentro da instituição pública de que fazem parte. Deve ficar claro que o servidor público de carreira estará sempre representando a instituição perante a comunidade, devido aos contratos em comissão e os cargos políticos serem transitórios dentro do sistema.

Além da conscientização individual de cada servidor, aqueles que detêm cargos de chefia, devem contribuir para que seus subordinados se sintam valorizados através de palavras de incentivo, uso de críticas construtivas, aproveitamento de potenciais, reuniões periódicas para traçar objetivos, definir metas e oportunizar a participação de todos na troca de ideias e ouvir o que cada servidor tem a dizer para entendê-lo e ajudá-lo da melhor maneira possível.

Estas atitudes podem contribuir para estimular o servidor, que muitas vezes não faz melhor seu trabalho, por pensar que ninguém se importa com isso. Porém, fazem-se necessárias alterações nas leis que não permitem concursos internos para mudança de função e a criação de um plano de carreira que contemple os servidores, para que sejam comprometidos com a instituição e motivados em buscar qualificação. Introduzindo ao serviço público uma ótica empresarial de crescimento na carreira pública, aproveitamento dos recursos humanos, com uma concepção moderna e empreendedora indispensável ao efetivo sucesso do processo de gestão da administração pública, visando à valorização dos funcionários efetivos e por consequência uma melhor prestação de serviços para a sociedade.

4.2 RECURSOS

4.2.1 Recursos Materiais e Financeiros

A realização deste projeto foi através de questionários a vinte servidores públicos municipais da Secretaria Municipal de Educação.

A Secretaria Municipal de educação conta com recursos próprios e algumas verbas destinadas a qualificação de seus colaboradores.

4.2.2 Recursos Humanos

Investir na contratação de cursos para qualificar e motivar os funcionários da Secretaria Municipal de Educação.

4.2.3 Resultados Esperados

Em um ambiente extremamente exigente marcado pela globalização, por fatores dinâmicos e tecnologia, a qualificação profissional tornou-se a ferramenta indispensável para o servidor público desempenhar suas funções a contento da administração e da sociedade. O que o público almeja atualmente, é um servidor profissional, competente, comprometido e motivado para prestar serviços que satisfaçam suas necessidades. Ter qualificação profissional é um diferencial no serviço público. “A qualificação dos trabalhadores se dá por meio de articulações entre sua subjetividade e o modo como ele é intrinsecamente vinculado às relações sociais.” (KOBBER, 2004, p.36).

4.2.4 Riscos ou Problemas Esperados

O servidor público ao ingressar na carreira encontra desafios e terá responsabilidades com a administração e as questões sociais. O servidor responsável e com força de vontade, certamente perceberá como é importante ter uma ótima qualidade na prestação de serviços. A sociedade exige do poder público um retorno em forma de bom atendimento e serviços de qualidade o que é proporcionado com servidores qualificados e motivados.

Os encarregados de setores conseguem apenas estimular por algum tempo os servidores, mas não conseguem a motivação esperada pela falta de perspectivas de melhor remuneração e ascensão na carreira, é importante mencionar que existe diferença entre estímulo e motivação, o primeiro vem de fora e a segunda vem de dentro de cada um. “Ninguém motiva ninguém, nós é que nos motivamos, ou não. Tudo o que os de fora podem fazer é estimular, orientar, provocar nossa motivação.” (VERGARA 2003, p. 42).

5. CONCLUSÃO

Diante de todo o conhecimento apreendido e analisado sobre a motivação humana, foi possível alcançar os objetivos almejados para este estudo, constatando aspectos que permeiam este processo no ambiente de trabalho no que tange suas perspectivas e desafios que o gestor encontra para efetivá-la buscando a eficácia dos serviços prestados por servidores na esfera das instituições públicas.

Portanto, pode-se perceber quão complexo é a atuação do agente motivador, visto que é preciso considerar ao mesmo tempo a individualidade e coletividade do funcionário, permitindo a descentralização do poder que antes centralizada no gestor e atualmente compartilhada no serviço público.

Verificou-se ainda, que o processo de motivar não depende apenas do gestor, mas dos conhecimentos e responsabilidades das pessoas, já que as diferenças dos regimes de trabalho e funções são também diversificadas, e deste modo, alguns necessitam de mais motivação que outros.

Entende-se, no entanto, que é dever do gestor e de todos os funcionários estarem em contínuo processo de auto-avaliação e formação para atender as novas demandas do contexto vigente e garantir a efetiva participação como servidor à sociedade, em prol do coletivo e inclusive, buscando a excelência no serviço público. Portanto, para atingir tal eficácia a motivação precisa ser incorporada à instituição por meio do gestor a partir de métodos múltiplos que atendam a diversidade comportamental e de necessidades dos servidores públicos.

REFERÊNCIAS

- ASCENDENTE. Dicionário online de português. <http://www.dicio.com.br/ascendente/>
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 4.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- COELHO, Ricardo Corrêa. **O público e o privado na gestão pública**. 2. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2012.
- DESCENDENTE. Dicionário online de português.
<http://www.dicio.com.br/descendente/>
- KONDO, Yoshio. **Motivação humana: um fator chave para o gerenciamento**. Tradução de Dario Ikuo Miyake. São Paulo: Editora Gente, 1994.
- PONTELO, J. CRUZ, L. **Gestão de pessoas: manual de rotinas trabalhistas**. 7.ed.Brasília: Senac/DF, 2013.
- SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.
- SANTOS, Alvacir C. **Princípio da eficiência da administração pública**. São Paulo: LTr, 2003.
- SPITZER, Dean R. **Supermotivação: uma estratégia para dinamizar todos os níveis da organização**. Tradução Priscilla Martins Celeste. São Paulo: Futura, 1997.
- TROSA, Sylvie. **Gestão pública por resultados: quando o estado se compromete**. Tradução: Maria Luiza de Carvalho. Rio de Janeiro: Revan; Brasília, DF: ENAP, 2001.
- KOBER, C. M. **Qualificação Profissional: Uma tarefa de sísifo**. 1ª ed. São Paulo: Autores Associados, Campinas, 2004.
- INVERNIZZI, N. **Novos Rumos do Trabalho. Mudanças nas formas de controle e qualificação da força de trabalho brasileira**. (tese de doutorado), São Paulo: UNICAMP – IG, 2000.
- VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- ALBRECHT, K. **Serviços com Qualidade, a vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1992.
- BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil**, 05 de outubro de 1998, artigo 37 inciso II e V.

Gil, Antônio Carlos, 1946- Como elaborar projetos de pesquisa/Antônio Carlos Gil. - 4. ed. - São Paulo : Atlas, 2002 Bibliografia. ISBN 85-224-3169-8 1. Pesquisa 2. Pesquisa-Metodologia I. Título

<http://www.lapaprevi.com.br/leis/2008/lei-2280-2008.pdf>

<http://www.lapaprevi.com.br/leis/2010/lei-2442-2010.pdf>

6.ANEXOS

QUESTIONARIO DE LEVANTAMENTO DE MOTICAÇÃO AOS FUNCIONARIOS DE CARREIRA DA PREFEITURA MUNICIPAL DA LAPA.

ESTE QUESTIONÁRIO SERÁ UTILIZADO PARA O DESENVOLVIMENTO DE PROJETO DE FINAL DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PUBLICA MUNICIPAL DA ALUNA ELIANE CAMPANHOLO SUZUKI.

COMO NÃO CONSTA NOME SERÃO PRESERVADAS TODAS AS INFORMAÇÕES.

MUNICIPIO _____

IDADE_____

SEXO_____

1- O QUE TE MOTIVA A PROCURAR UM CURSO DE CAPACITAÇÃO?

2- O QUE TE DESMOTIVA NO AMBIENTE DE TRABALHO?

3- QUAIS SÃO SUAS PERSPECTIVAS DE FUTURO NA CARREIRA PÚBLICA?

4- SE HOVER MUDANÇAS QUAIS SUGESTÕES TERIA?

5- EXISTE INCENTIVOS DOS SEUS SUPERIORES PARA BUSCAR CURSO DE CAPACITAÇÃO?

6- QUAL A MANEIRA QUE VOCÊ JULGA MELHOR PARA CRESCER PROFISSIONALMENTE?

7- VOCE CONSEGUE DESENVOLVER UM TRABALHO COM AUTONOMIA?

() sim () não

Justifique sua resposta?

8- QUAL O SEU GRAU DE SATISFAÇÃO DENTRO DO AMBIENTE DE TRABALHO?

() SATISFEITO () INSATISFEITO () DESMOTIVADO () MOTIVADO.

9- EXISTE UNIÃO DA EQUIPE NO SEU AMBIENTE DE TRABALHO?

10-QUE OUTRAS SUGESTÕES ACRESCENTARIA PARA MELHORAR SEU AMBIENTE DE TRABALHO?